



MOONROC ON RETAIL BANKING:
**FÜNF GEDANKEN
ZUM BANKING VON MORGEN**



MOONROC INSTITUTE OF
ECONOMIC RESEARCH



MOONROC

MOONROC ON RETAIL BANKING:

FÜNF GEDANKEN ZUM BANKING VON MORGEN

Die aktuellen Bank-Geschäftsmodelle und Kostenstrukturen passen weder in eine Null-Zinslandschaft noch in die digitale Plattformökonomie. Banking der alten Schule funktioniert so schlicht nicht mehr. Die durchwachsene Performance vieler Institute ist Ausdruck eines mangelnden Verständnisses eines Bankings von Morgen und offenbart die Schwierigkeiten der Banken sich selbst zu verändern. Und dennoch, es gibt sie, die neuen ertrags- und wachstumsstarken Geschäftsmodelle im Bankenmarkt. Im Vorliegenden stellen wir 5 Grundhypothesen zum Banking der Zukunft vor.

AUTOREN

Dr. Torsten Stuska ist Partner bei MOONROC und Director des MOONROC Institute of Economic Research (MIER). Mit seiner langjährigen Expertise berät er Banken und Versicherungen bei strategischen Fragestellungen. Kai Ritter ist Senior Consultant bei MOONROC und beschäftigt sich intensiv mit Fragen bzgl. der Zukunftsfähigkeit von Banken.

Copyright 2019 MOONROC ADVISORY PARTNERS GmbH.

INHALT

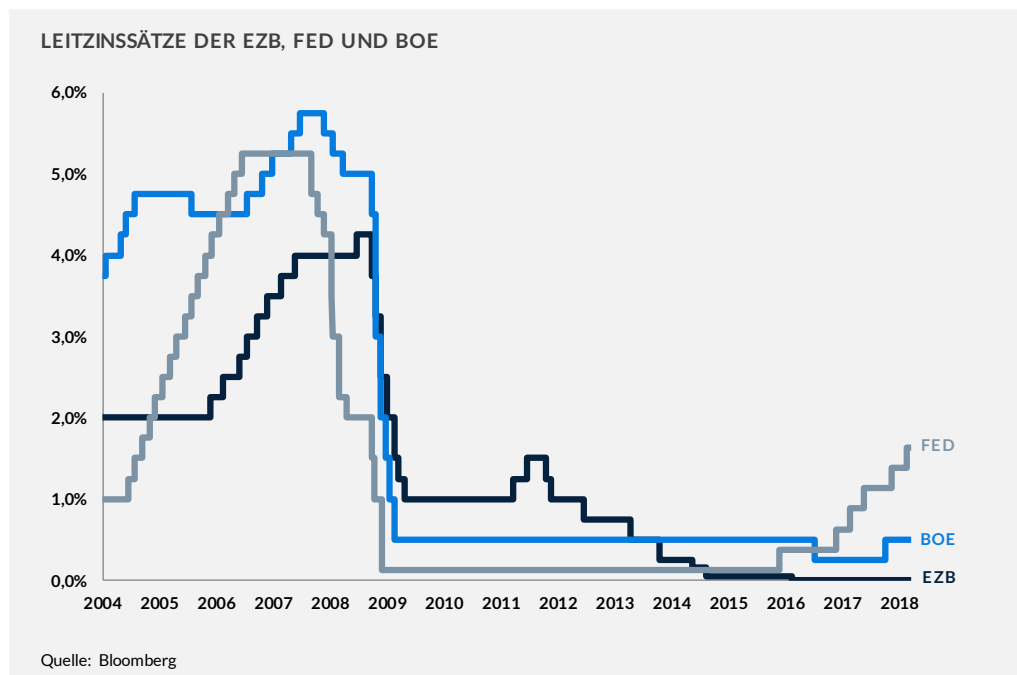
1. Pump them to death – Geschäftsmodelle im Weight Watcher Modus.....	1
2. Konsolidierung als Chance – Survival of the Biggest?	2
3. Die grosse Wette auf die Trägheit der Kunden – Preiserhöhungen geben (kurz) Luft zum atmen.....	3
4. Die digitale Illusion - Scheinlösungen der Banken führen zu Endlos-Restrukturierungsschleifen.....	4
5. Banken als Amuse Gueule für BigTechs – Apple muss Bank werden	5
6. Next Steps.....	6

1. PUMP THEM TO DEATH – GESCHÄFTSMODELLE IM WEIGHT WATCHER MODUS

Pumpt sie zu Tode. Schüttet die Welt zu mit Erdöl war der Schlachtruf der Amerikaner und Saudis gegenüber den Sowjets in den späten Neunzigerjahren. Die Idee dahinter – mit einem hohen Förderaufkommen und dem dadurch sinkenden Ölpreis könne die Sowjetunion keine Überschüsse mehr mit dem Verkauf von Erdöl erzielen – die Commodity Erdöl würde nur noch für diejenigen Staaten interessant, die extrem niedrige Produktionskosten oder tiefe Taschen aufweisen können.

Es gibt demnach eine Preisschwelle (Floor), ab der sich der Abbau und die Förderung von Commodities lohnen. Unterhalb dieser Schwelle lohnt ein Abbau nur mit sehr geringen Schürfkosten (sehr geringen Operating Cost). Diese Systematik trifft zu bei Öl- und Gasfeldern, bei Gold- oder Edelsteinminen, breiteren Commodities wie Weizen, Mais, Milch und sie trifft zu auf das Retail-Banking in der Null-Zinswelt.

Mit der Politik des billigen Geldes („whatever it takes“) flutet die Europäische Zentralbank den Markt mit Liquidität.



Die Explorations- und Marktbearbeitungskosten der Banken (neudeutsch: Geschäftsmodelle) sind für diese (Geld-)Preisniveaus nicht konstruiert. Die Geschäftsmodelle klassischer Kredit- und Einlagenbanken funktionieren in diesem Wettbewerbsumfeld nicht mehr.

2. KONSOLIDIERUNG ALS CHANCE – SURVIVAL OF THE BIGGEST?

Insbesondere im Lager der Sparkassen und Genossenschaftsbanken könnte die Konsolidierungswelle weiter an Fahrt aufnehmen. Allein seit 2010 verschwanden 44 Sparkassen, 263 Volks- und Raiffeisenbanken und 15 private Kreditinstitute vom Markt. Der Zusammenschluss von Instituten muss als Lösungsweg in Erwägung gezogen werden, vor allem, wenn man die Gleichheit der Angebote/Produkte der traditionell regional ausgerichteten Banken betrachtet.

ENTWICKLUNG DER BANKENANZAHL NACH INSTITUTSKLASSE

	2000	2010	2015	2017	2018 ²	2030e
Sparkassen ¹	562	429	414	390	385	150
Volks- und Raiffeisenbanken ¹	1.792	1.138	1.023	918	875	250
Privat- und Kreditbanken	314	300	288	284	285	250

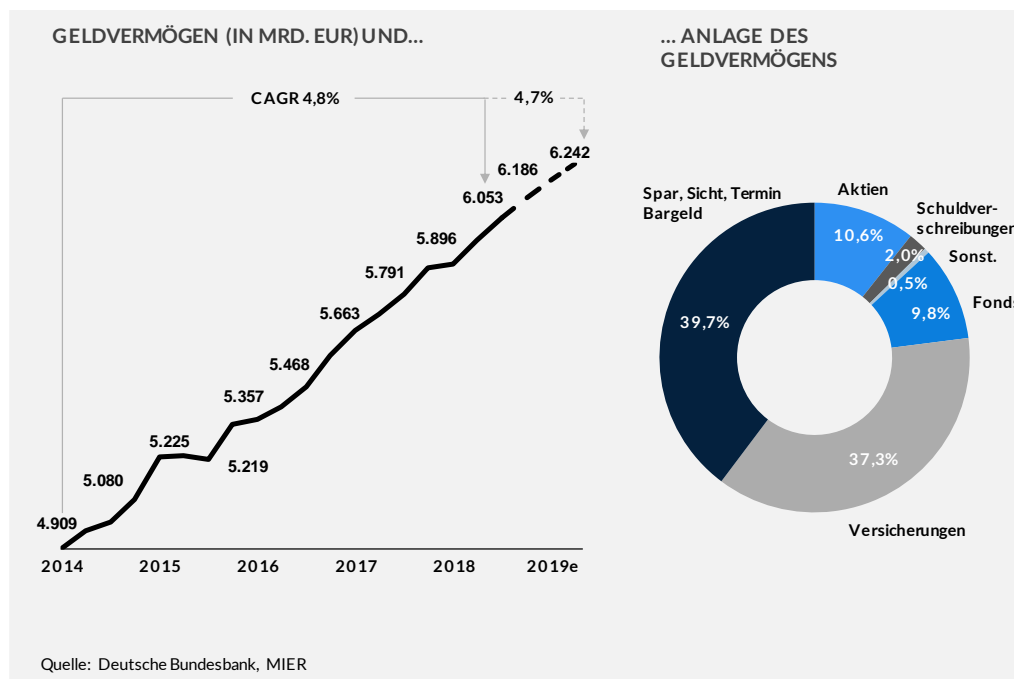
Quelle: Bundesbank, MIER ¹ exkl. Zentralinstituten; ² Datenstand November 2018

Die sich ergebenden Skalierungs- und Kostenvorteile können für Investitionen in die Zukunft genutzt werden. Der DSGV (Deutscher Sparkassen- und Giroverband) beispielsweise berichtet von Verwaltungsaufwendungen in Höhe von EUR 27 Mrd. in 2018 (bei ca. 301.000 Mitarbeitern und ca. 530 selbstständigen Unternehmen in der Sparkassen-Finanzgruppe). Es muss davon ausgegangen werden, dass hier noch Potential besteht, die Dienstleistung Bank (regional und digital) günstiger und effizienter bereitzustellen. Eine Fusion oder Übernahme ersetzt aber nicht die Planungen zum zukünftigen Geschäftsmodell. Größe allein ist per se noch kein Vorteil. Nur wenn Synergien genutzt werden, um ein überarbeitetes, neues und gemeinsames Geschäftsmodell zu entwickeln, ergeben sich mehr Chancen als Risiken aus einem Zusammenschluss. Positiv formuliert ist das Kostenniveau der Volksbanken und Sparkassen aber weiterhin so hoch, dass sich mit einer sehr beherzten Reduzierung der strukturellen Kosten ein zukunftsfestes und tragfähiges Bankmodell etablieren ließe.

3. DIE GROSSE WETTE AUF DIE TRÄGHEIT DER KUNDEN – PREISERHÖHUNGEN GEBEN (KURZ) LUFT ZUM ATMEN

Um in ihrer Not der Ertragsschmelze entgegenzuwirken, waren in den letzten Perioden Gebührenerhöhungen auf breiter Front zu beobachten. Die Preisanstiege umfassen pauschale Kontoführungsgebühren ebenso wie Servicepositionen (Geldabheben an Automaten, Einzahlungen, etc.). Diese Strategie bringt temporär finanzielle Entlastung, löst aber die grundsätzlichen Herausforderungen der Banken nicht.

Zusätzlich beobachten wir eine zunehmende Flucht der Institute ins vermeintlich rettende Aktivgeschäft. Der weiterhin robuste Binnenkonsum begünstigt die Kreditvergabe, sodass viele Banken ihre Kreditportfolien in den Bereichen Baufinanzierung und Ratenkredite ausbauen konnten. Der Wettbewerb gewinnt entsprechend an Intensität. Bemerkenswert ist, dass viele Institute zwar Rekordzuwächse verzeichnen, die Ertragsschmelze jedoch trotzdem nicht aufhalten können. So blickt die Targobank seit einigen Jahren auf Berichtsperioden zurück, in denen sie ihr Bestandsvolumen bei Ratenkrediten um 8,9% ausbauen konnte und dennoch einen Ertragsrückgang von 0,6% verzeichnete. Im Folgejahr übertraf das Institut sich sogar selbst und steigerte sein Ratenkreditportfolio um erneute 12% auf 11,98 Mrd. EUR. Dieses rekordverdächtige Wachstum reichte gerade einmal für einen Ertragsanstieg von 1,4%. Ein anderes Beispiel: Das Portfolio an Immobilienfinanzierungen der apoBank verzeichnete ebenfalls Jahre des deutlichen Wachstums (+11%) bei gleichzeitigem Ertragschwund von 5,6%. Im Folgejahr wuchs das Bestandsvolumen an Immobilienkrediten erneut um knapp 11%, die Ertragslage konnte hier stabil gehalten werden (-0,1%). Die aktuell durchsetzbaren Preispunkte am Markt lassen zwar die Volumina in den einzelnen Aktivklassen wachsen, die Margen auf die Portfolien sinken aber trotz höherer Gesamtbestände.



Viele Institute wachsen sehr deutlich im Aktivgeschäft. Nicht immer gelingt es jedoch, dadurch auch die Ertragslage zu stabilisieren. Die Margenbeiträge der auslaufenden Altverträge können nicht gleichwertig durch Neugeschäft ersetzt werden. Wir beobachten demnach zeitgleich Rekordvolumina und dennoch ein Absinken der Renditen auf die Portfolien.

4. DIE DIGITALE ILLUSION - SCHEINLÖSUNGEN DER BANKEN FÜHREN ZU ENDLOS-RESTRUKTURIERUNGSSCHLEIFEN

Die aktuellen Maßnahmenpakete der großen Banken und Sparkassen als Reaktion auf den herrschenden Veränderungsdruck sind nicht die Lösung. Die Initiativen sind zu sehr standardisiert und gleichen sich oft 1:1. Personalreduktion, Digitalisierung bestehender Strukturen und Prozesse, Filialschließung, Neuorganisation (irgendwas mit „agil“) und ein scheinbar neuer Fokus auf bessere Kunden. Bei besonders großer Ratlosigkeit der Planer sind auffallend oft Schlagworte, wie „einfach“, „kundenzentriert“ oder „agil“ zu hören. Immer mehr wird dabei klar, dass die als Retter auserkorenen neuen Strategien ihr Heilsversprechen nicht einlösen können.

Einige Banken dachten, die großen Prozess-Digitalisierungs-Initiativen, die FinTech-Kooperationen, das Convenience-Mantra und viele bunte Post-Its an der Wand seien die finale Rettung. Doch im Markt setzt langsam allgemeines Erwachen ein. Die Maßnahmenpakete können ihr Heilsversprechen nicht einlösen und erzeugen schlussendlich nur in einem Punkt Gewissheit: Sie führen direkt in die nächste Restrukturierungsschleife.

Die genannten Rettungsinitiativen stellen zwischenzeitlich reine Hygiene-Faktoren dar. Dabei arbeiten alle Institute an den gleichen Themen und das sogar häufig in Kooperation mit den gleichen IT-Dienstleistern, Kreativ-Agenturen oder amerikanisch geprägten Managementberatungen. Die relative Wettbewerbsposition der Institute zueinander verändert sich durch das aktuelle Verhalten der großen Marktteilnehmer nicht. Im Gegenteil. Den Instituten geht Zeit und Geld verloren, die sie hätten nutzen können, um sich auf die wesentlichen, differenzierenden Faktoren zu konzentrieren.

Viele Entscheider geben sich dabei der gefährlichen Illusion hin, die großen Probleme anzugehen und das eigene Institut mit richtungsweisenden Lösungen in die Zukunft zu führen. In Wirklichkeit zementiert man über gleiche Lösungsansätze jedoch nur die Gleichheit zu anderen Mainstream-Banken, ohne ein tragfähiges, eigenes und differenzierendes Zukunftskonzept herauszuarbeiten.

5. BANKEN ALS AMUSE GUEULE FÜR BIGTECHS – APPLE MUSS BANK WERDEN

Es zeigt sich immer mehr, an den wesentlichen Spielern der BigTech-Welt führt buchstäblich kein Weg mehr vorbei. Google dominiert die Suchanfragen mit einem Marktanteil von 90%, Facebook vereint 75% des Social Media Traffics auf sich und Amazon besetzt den e-Commerce Bereich mit Marktanteilen von >50%. Auch zu Apple's iOS und Google's Android gibt es keine Alternativen mehr im mobilen Markt. Monopolist sein bedeutet nach altgriechischem Wortstamm, dass es nur einen Anbieter gibt, der den Markt beherrscht („monos“ (alleine) und „polein“ (verkaufen)). Genau das spiegelt uns die Realität wider.

Die neuen Informationsanbieter extrahieren Daten von Kunden zu den geringstmöglichen Kosten und veräußern diese zum höchstmöglichen Preis. Bankmanager fühlen sich an ihre eigene Erfolgsformel erinnert, die lautete: Banken extrahieren Kapital von Kunden und Zentralbanken zu den geringstmöglichen Kosten und veräußern dieses zum höchstmöglichen Preis. Sind die BigTechs also die besseren Banken?

Wohin die Dominanz dieser wenigen Akteure führt, lässt sich in China seit geraumer Zeit beobachten. Dort gibt es zwei dominante Plattformen: Ant Financial, die Financial Services Tochter von Alibaba, und WeChat, eine Art deutlich upgegradetes WhatsApp als Tochterunternehmen von Tencent. Zur Einordnung der Größe: WhatsApp hat 1,2 Mrd. Nutzer weltweit, Ant Financial 700 Mio. allein in China. WeChat und Ant Financial offerieren ihren Kunden ausgereifte Financial Services Lösungen. So bietet z.B. Alipay die Lösung „Yue Bao“ an, was übersetzt so viel bedeutet wie „übrig gebliebenes Geld“. Kunden können dabei während eines Bezahlvorgangs bei Alibaba oder einem Retail-Store einen Rundungsbetrag auf ein separates Konto überweisen. Dieses Geld wird in einen Geldmarktfonds investiert. Die Lösung ist seit wenigen Jahren am Markt und Ant Financial hat nur mit diesem Produkt 260 Mio. Kunden gewonnen. Der zugehörige Geldmarktfonds gehört - aus dem Nichts kommend - zu den größten weltweit. Über die Plattform Ant Financial wurden Zahlungen in Höhe von ca. US\$ 8.000 Mrd. in 2017 abgewickelt. Ein Zusammenspiel aus den Plattformen der Digital Superpowers und einem klugen Contextual Banking Ansatz schafft völlig neue und nie dagewesene Skalierungsmöglichkeiten für Financial Services Produkte.

Wer wissen will, wie Banking zukünftig in Deutschland und Europa aussehen könnte, der findet Antworten im Reich der Mitte. Ant Financial und WeChat sind Vorreiter im Contextual Banking - mit schwindelerregendem Erfolg. Allein mit dem „Yue Bao“-Konzept („übrig gebliebenes Geld“) konnte Ant Financial innerhalb von 3 Jahren 260 Mio. Kunden gewinnen.

Viele Veröffentlichungen sprechen auch in Deutschland von einem breit angelegten Siegeszug einer Plattformökonomie. Dabei wird fälschlicherweise die Verheißung verbreitet, jeder Marktteilnehmer könne eine solche Plattform aufbauen. Die Wirklichkeit zeigt jedoch, dass die neuen Marktplätze des Onlinezeitalters bereits besetzt sind. Haben Banken und Sparkassen in der Vergangenheit dafür bezahlt, an lokalen/regionalen Marktplätzen in der Nähe des lokalen Rathauses, der lokalen Marktplätze und der IHKs ihre Filialen eröffnen zu können, so heißen die Gebührenerheber in den neuen Welten: Google, Facebook, Apple und Amazon. Es gibt kein Schleichweg um sie herum. Im für die Banken günstigsten Falle begnügen sich die neuen digitalen Platzhirsche mit der Erhebung von „Wegezöllen“ und Gebühren zur Vermittlung von Leads. Im schlechteren Falle beobachten sie den Markt eine Zeit lang, um anschließend die profitablen Segmente durch Eigenlösungen selbst zu besetzen (wie einst die Autobanken). Erste Banklösungen von BigTechs sind bereits auf dem Markt (Apple- Kreditkarte, Apple-Pay, Amazon Revolving Credit, ...).

Es ist falsch anzunehmen, jeder könne eine erfolgreiche Plattform (im Sinne der Plattformökonomie) aufbauen. Banken besetzen schon heute nicht die zentralen Zugangswege im Internet und sind aktuell bereits eine von vielen nachgelagerten Apps in den App Stores der neuen Digital Superpowers.

6. NEXT STEPS

Aktuell verändern die neuen Rahmenbedingungen grundlegend die Ertrags- und Wettbewerbsökonomie der gesamten Bankenbranche. Hierfür müssen Antworten gefunden werden. Banken benötigen künftig fundamental andere Geschäftsmodelle, eine andere Operations- und Prozessleistung, neue Produkte und Kooperationen sowie für sich selbst ein neues Selbstverständnis. Es gewinnen Banken, die (pan-europäisch) leichte Prozess- und Produktplattformen bauen, Banken, die sich über die professionelle Verwertung schwieriger Assets als Ergänzung zu traditionellen Retailportfolios Margenspielflächen schaffen, Banken, die spezielle Kundensegmente (Berufsgruppen- oder Einkommenscluster) gezielt ansprechen und bedienen, Banken, welche die Passivseite neu spielen und neue Anlageentscheidungswege für Kunden auf dem Weg zu eigenständigen Entscheidern bieten. Im breiten Massenmarkt gewinnen die Institute, die manuelle Schritte im Frontend und in der Prozessabwicklung minimieren. Day-to-Day Banking wird von automatischen Softwareprozessen dominiert werden, alle Selbstbeschichtigungen über die Wichtigkeit der persönlichen Bank-Kunde Beziehung haben sich real nicht erfüllt. Der persönliche Kundenkontakt für den Otto-Normal-Kunden ist auf diesem Zinsniveau schlicht nicht finanzierbar.

Aus der Not ergeben sich aber diese neuen wachstumsträchtigen Lösungsräume. Alle haben eines gemeinsam, sie stellen keine lineare Fortführung der bisherigen Bankdienstleistungen dar.

Es geht also um die Entwicklung einer Idee, wie der Bankenmarkt in Zukunft funktionieren wird. Welche Produkte relevant bleiben, welche an Bedeutung verlieren werden. Wie verdient man mit diesen Produkten eine zukunftssichernde Marge? Wie funktionieren Vertriebslogik und Ertragsökonomie der Branche in Zukunft? Welches Geschäftsmodell funktioniert auch in einer Null-Zinsphase?

*Der vorliegende Auszug basiert auf Analysen zum Bankenmarkt aus unserer Publikationsreihe **MOONROC Retail Banking Kompass**, einer der größten unabhängigen Bankenstudien im deutschsprachigen Raum. Auf über 300 Seiten werden die Strategien und die realen Ergebnisse (GuV, Bilanzen) der größten deutschen Banken gegenübergestellt. Wir danken den Banken und Marktteilnehmern für die stets positive und konstruktive Zusammenarbeit bei der Erstellung der Studie.*

ÜBER MOONROC ADVISORY PARTNERS

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Know-how, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.

WEITERE STUDIEN

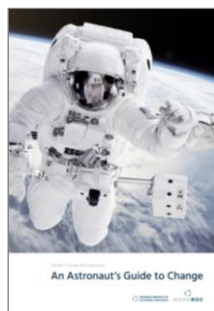
Von MOONROC sind unter anderem aktuell folgende weitere Studien erhältlich:



**Retail Banking
Kompass 2019**



**Using FinTechs
Right**



**An Astronaut's
Guide to Change**



**Fundament
Firmenkunden**

Neu:
Corporate Unicorns
(erhältlich ab
10/2019)

Eine Gesamtübersicht über alle verfügbaren Studien erhalten Sie unter moonroc.de/insights.

MOONROC: LINKS ZU SOZIALEN MEDIEN

[Xing](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

HAFTUNGSHINWEIS & HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Die Darstellungen und Analysen in diesem Bericht stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Im Sinne der besseren Vergleichbarkeit verwendet MOONROC bei Kennzahlen eine eigene Berechnungsmethodik (z.B. CIR). Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten der MOONROC Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von MOONROC Advisory Partners GmbH.

IMPRESSUM

MOONROC Institute of Economic Research

MOONROC Advisory Partners GmbH

Steinsdorfstraße 14

80538 München

Tel.: +49 (0) 89 / 41 11 96 0

institute@moonroc.de

www.moonroc.de

